

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum DPC PAKLINA MADIUN

4.1.1. Sejarah Singkat PAKLINA

Persatuan Kontraktor Listrik Nasional (PAKLINA) semula adalah berkumpulnya para pengusaha yang bergerak dalam bidang mekanikal dan elektrik yang bermula dari kelompok tanpa Asosiasi (Non Asosiasi) awalnya adalah para pelaksana lapangan atau instalatur yang bertahun-tahun menekuni bidang keahliannya. Dengan bertambahnya volume pekerjaan di masyarakat yang ditunjang dengan keberhasilan para tukang instalasi tersebut, maka timbul niat suci mereka masing-masing untuk memberanikan diri mendirikan perusahaan/badan usaha sebagai Biro Tenaga Listrik (BTL) dengan tujuan agar bisa berkembang, namun dengan adanya persyaratan harus menjadi anggota asosiasi kelistrikan hal ini menjadi kendala serius.

Pada saat itu hanya ada satu asosiasi yang menaungi pengusaha kelistrikan di Indonesia dan untuk menjadi anggota sangatlah sulit sekali, jikalau bisa itupun harus menyeter sejumlah dana untuk pembinaan organisasi yang tidak sedikit jumlahnya bahkan sampai puluhan juta rupiah, padahal mereka adalah sebagai pengusaha golongan ekonomi lemah dengan kemampuan organisasi terbatas serta finansial yang hanya bisa untuk modal kerja, maka hal ini menjadi keprihatinan mereka bagaimana untuk bisa maju sejajar dengan para pengusaha yang berasosiasi.

Selama dua tahun keberadaan PAKLINA yang berkantor pusat di Semarang telah melakukan kegiatan serta pembinaan terhadap anggotanya dan setelah memiliki perwakilan di enam Provinsi (Jateng, Jabar, Jatim, Banten, DKI-Jakarta dan DI-Yogyakarta).

Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga PAKLINA telah disusun sejak Munasi I, namun seiring dengan perjalanan waktu dan perkembangan organisasi serta tuntutan konstitusi yang selalu dinamis, sehingga pada tanggal 29 April tahun 2009 di Semarang telah diselenggarakan Musyawarah Nasional Khusus (MUNASUS) untuk menyempurnakan AD-ART PAKLINA sekaligus menghasilkan kesepakatan rencana pemindahan domisili DPP PAKLINA yang semula di Semarang ke Ibukota Jakarta setelah Musyawarah Nasional II (MUNAS II) Tahun 2010

Untuk pertama kalinya, PAKLINA dideklarasikan pembentukannya di Semarang pada tanggal 26 Desember 2006 dan telah mendapat pengesahan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Direktur Jenderal Administrasi Hukum Umum No : C-14 HT.01.03 TH 2007 Tgl. 26 Pebruari 2007 (AKTE No. 03 Tgl. 16 Januari 2007). Yang berasaskan pancasila dan berlandaskan pada:

1. Undang-Undang Dasar Tahun 1945.
2. Undang-Undang No.15 Tahun 1989 tentang Ketenagalistrikan
3. Undang Undang No. 5 Tahun 1999 tentang larangan praktek monopoli dan persaingan usaha tidak sehat.
4. Undang-undang No.18 Tahun 1999 tentang Jasa Konstruksi

5. Keputusan Musyawarah Nasional Anggota PAKLINA.

Dengan Tujuan berdirinya PAKLINA adalah:

1. Menghimpun pengusaha / perusahaan nasional yang bergerak di bidang jasa konstruksi khususnya bidang Mekanikal, Elektrikal dan Elektronikal di dalam satu wadah organisasi.
2. Berperan dan ikut serta untuk meningkatkan pembangunan nasional.
3. Membimbing, mengarahkan dan memperjuangkan kepentingan anggota demi kelangsungan usahanya.
4. Mendorong terciptanya rasa kesetiakawanan sesama pelaku pasar konstruksi agar dapat dihindari terjadinya persaingan kerja dan usaha yang tidak sehat, sehingga dapat benar-benar tercipta kebersamaan.
5. Aktif mengadakan kerja sama dengan lembaga-lembaga yang terkait dengan badan Usaha Jasa Konstruksi, baik di dalam maupun di luar negeri.
6. Membina dan mengembangkan kemampuan pengusaha jasa konstruksi bidang Mekanikal, Elektrikal dan Elektronikal menjadi tangguh dan profesional, kokoh dan mandiri.
7. Mendorong terciptanya hubungan kemitraan yang sinergis antara pengusaha golongan ekonomi lemah, menengah dan kuat.

4.1.2 Berdirinya DPC PAKLINA MADIUN

Bermula Februari 2010, gagasan pertama muncul dari 4 orang merencanakan untuk mencari informasi terkait keberadaan PAKLINA di Jawa

Timur, setelah mendapatkan informasi, pada bulan selanjutnya mengikuti sertifikasi dan pelatihan, dirasa kurang untuk memenuhi syarat untuk membentuk cabang, maka disampaikan pada beberapa orang lain yang kemudian menjadi 10 orang pada awal terbentuknya.

Setelah terbentuknya PAKLINA DPC Madiun, pada bulan Mei mengajukan profil company pada PLN APJ Madiun, setelah profil Company tersebut disambut dan disetujui oleh PT PLN APJ Madiun maka dengan itu DPC PAKLINA Madiun dapat bekerja, yang selanjutnya DPC PAKLINA Madiun mendekalarkan berdirinya pada 7 Juli 2010.

4.2. Deskripsi Hasil Penelitian

4.2.1 Budaya Kerja

Dalam menjalankan organisasinya, ketua PAKLINA Madiun memiliki trik dalam menentukan arah serta kebijakan dalam rangka suksesi organisasinya, Sulaksono (1988: 20) berpendapat bahwa organisasi yang sukses pada jangka panjang adalah organisasi yang memiliki kriteria sebagai berikut:

1. Memiliki falsafah yang jelas dan tegas mengenai bagaimana menjelaskan usaha mereka.
2. Memiliki pemimpin organisasi yang sungguh-sungguh dalam membentuk dan menyetel nilai-nilai organisasi
3. Memiliki nilai-nilai organisasi yang dimengerti dan dimiliki bersama untuk seluruh organisasi.

Nilai-nilai yang dimiliki bersama itu mendefinisikan karakter organisasi dan membedakan satu organisasi dengan organisasi lain, yang sering dinamakan budaya kerja organisasi. Dari pendapat beberapa sarjana maka ada beberapa pengertian yang sama berkaitan dengan budaya kerja, yakni:

1. Keteraturan perilaku yang diamati ketika orang-orang berinteraksi, misalnya bahasa yang digunakan dan diucapkan yang dilakukan sehubungan dengan rasa hormat dan cara bertindak atau bersikap.
2. Norma-norma yang berkembang dalam kelompok kerja.
3. Nilai-nilai dominan yang didukung oleh sebuah organisasi
4. Peraturan-peraturan pergaulan dalam organisasi, cara-cara untuk diterima sebagai warga organisasi
5. Rasa atau iklim yang disampaikan dalam sebuah organisasi secara fisik dan cara berinteraksi para anggota.

Secara umum penulis menyimpulkan bahwa budaya kerja dalam organisasi adalah perilaku-perilaku organisasi yang harus direfleksikan oleh anggota organisasi yang merupakan pedoman dalam bekerja. Maka terdapat beberapa hasil keputusan yang memberikan dampak terhadap proses pembentukan budaya dalam PAKLINA Madiun, yang diantaranya adalah tentang kebijakan yang terkait dengan profil organisasi, visi dan misi organisasi, Struktur Organisasi, Job Discription dan Program Kerja serta terdapat upaya dalam pembentukan budaya dalam bekerja yang berupa nilai-nilai yang memotivasi berisikan tentang kode etik, filosofi organisasi, lingkungan kerja dan interaksi sosial yang akan dijabarkan sebagai berikut.

a. Kebijakan

1. Profil PAKLINA DPC Madiun

Setiap cabang PAKLINA, mengacu pada profil yang telah ditentukan dalam AD-ART PAKLINA, dan telah dijelaskan hal-hal terkait profil organisasi PAKLINA, bahwa:

NAMA : Organisasi ini bernama Persatuan Kontraktor Listrik Nasional disingkat PAKLINA yang dalam bahasa Inggris disebut *National Electrical Contractor Association*, disingkat *NECA*.

Tempat Kedudukan : PAKLINA pertamakali berkedudukan dan berkantor pusat di Semarang Jawa Tengah, dan sesuai dengan kebutuhannya kantor pusat dapat dipindahkan di ibukota Negara sedangkan untuk cabang-cabangnya berada di ibukota daerah Provinsi dan gabungan Kabupaten/Kota di seluruh Indonesia.

Waktu : (1). PAKLINA didirikan untuk jangka waktu yang tidak ditentukan.

(2). Untuk pertama kalinya didirikan, PAKLINA dideklarasikan pembentukannya di Semarang pada tanggal 26 Desember 2006 dan telah mendapat pengesahan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Direktur Jenderal Administrasi Hukum Umum

No : C-14 HT.01.03 TH 2007 Tgl. 26 Pebruari 2007
(AKTE No. 03 Tgl. 16 Januari 2007).

Asas : PAKLINA berasaskan Pancasila

Landasan:

1. Undang-Undang Dasar Tahun 1945.
2. Undang-Undang No.15 Tahun 1989 tentang Ketenagalistrikan
3. Undang Undang No. 5 Tahun 1999 tentang larangan praktek monopoli dan persaingan usaha tidak sehat.
4. Undang-undang No.18 Tahun 1999 tentang Jasa Konstruksi
5. Keputusan Musyawarah Nasional Anggota PAKLINA.

Kedaulatan Organisasi : Kedaulatan tertinggi organisasi PAKLINA berada ditangan anggota PAKLINA yang dilaksanakan melalui Musyawarah Nasional.

Bentuk Organisasi

PAKLINA berbentuk satu kesatuan organisasi yang kolektif, yang menganut struktur kekuasaan otonom, dan struktur kepemimpinan berjenjang dari Dewan Pengurus Pusat, Dewan Pengurus Daerah dan Dewan Pengurus Cabang di seluruh wilayah Republik Indonesia.

Status Organisasi

PAKLINA berstatus independen, tidak berpihak kepada perorangan, kelompok dan atau lembaga/instansi manapun, kecuali semata-mata memihak kepada peningkatan kualitas dan kesejahteraan anggotanya.

Sifat Organisasi

PAKLINA bersifat organisasi terbuka untuk mewadahi dan membina pengusaha / perusahaan yang dalam melakukan kegiatannya bergerak di bidang jasa konstruksi, khususnya Mekanikal, Elektrikal dan Elektronikal.

Fungsi Organisasi

1. Menciptakan kesatuan dan persatuan yang dilandasi niat jujur, terbuka dan akomodatif demi terciptanya tujuan bersama.
2. Memperjuangkan kepentingan anggota dan membina sehingga mampu mengembangkan usahanya.
3. Sebagai wadah konsultasi dan komunikasi antar anggota, dan pengusaha lainnya, dengan pemerintah, serta lembaga-lembaga lain yang berkaitan dengan bidang usaha jasa konstruksi.

Wewenang

1. Melakukan pembinaan serta memfasilitasi penerbitan sertifikasi kompetensi perusahaan kepada anggotanya.
2. Pengendalian perilaku anggota sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Struktur Pimpinan Dan Wewenang

a. **Struktur Pimpinan**

1. Struktur Pimpinan terdiri dari :

- a. Di tingkat Nasional disebut Dewan Pengurus Pusat disingkat DPP.
 - b. Di tingkat Provinsi disebut Dewan Pengurus Daerah disingkat DPD.
 - c. Di tingkat Kabupaten/Kota disebut Dewan Pengurus Cabang disingkat DPC.
2. Pada struktur pimpinan ditingkat DPP dilengkapi dengan Dewan Pembina kecuali untuk tingkat DPD dan DPC yang kesemuanya itu merupakan satu kesatuan struktur kepemimpinan berjenjang secara koordinatif.

b. Struktur Kewenangan

1. Musyawarah di tingkat Nasional terdiri dari :
 - a. Musyawarah Nasional disingkat MUNAS.
 - b. Musyawarah Nasional Luar Biasa disingkat MUNASLUB.
 - c. Musyawarah Nasional Khusus disingkat MUNASUS.
 - d. Rapat Kerja Nasional disingkat RAKERNAS.
 - e. Rapat Pimpinan Nasional disingkat RAPIMNAS.
2. Musyawarah di tingkat Propinsi terdiri dari :
 - a. Musyawarah Daerah disingkat MUSDA.
 - b. Musyawarah Daerah Luar Biasa disingkat MUSDALUB.
 - c. Rapat Kerja Daerah disingkat RAKERDA.
 - d. Rapat Pimpinan Daerah disingkat RAPIMDA.
3. Musyawarah di tingkat Kabupaten/Kota terdiri dari :

- a. Musyawarah Cabang disingkat MUSCAB.
- b. Musyawarah Cabang Luar Biasa disingkat MUSCABLUB.
- c. Rapat Kerja Cabang/Kota disingkat RAKERCAB.
- d. Rapat Pimpinan Cabang disingkat RAPIMCAB.

2. Visi-Misi dan Tujuan Organisasi

Setiap organisasi mempunyai visi dan misi masing-masing yang merupakan pedoman yang mengarahkan dan mempermudah jalannya organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi. Adapun Visi dari PAKLINA adalah: Mewujudkan anggota dan masyarakat jasa konstruksi di bidang Mekanikal, Elektrikal dan Elektronikal yang tangguh, jujur, bertanggung jawab, profesional, sehat dan berdaya saing tinggi

Sedangkan Misi dari PAKLINA adalah: Menciptakan peluang pasar dengan basis efisien efektif profesional dan bermartabat yang memiliki keunggulan kompetensi.

Dalam menjalankan organisasinya serta sebagai tindak lanjut dari visi dan misi organisasi maka PAKLINA DPC Madiun memiliki sasaran dalam menjalankan setiap kegiatannya sebagai berikut:

1. Menjadikan PAKLINA sebagai organisasi profesional yang mandiri dan tangguh sehingga dipercaya masyarakat Jasa Konstruksi bidang Mekanikal, Elektrikal dan Elektronikal baik dalam negeri maupun luar negeri.

2. Mewujudkan tanggung jawab sebagai organisasi profesional yang mengembangkan ilmu dan teknologi konstruksi, SDM yang kompeten, sarana dan prasarana jasa konstruksi khususnya dibidang Mekanikal, Elektrikal dan Elektronikal yang kompetitif secara nasional maupun internasional.
3. Memberikan pelayanan jasa Mekanikal, Elektrikal dan Elektronikal sesuai dengan kemampuan masyarakat.

Serta dalam proses mencapai sasarannya, PAKLINA DPC Madiun memiliki tujuan:

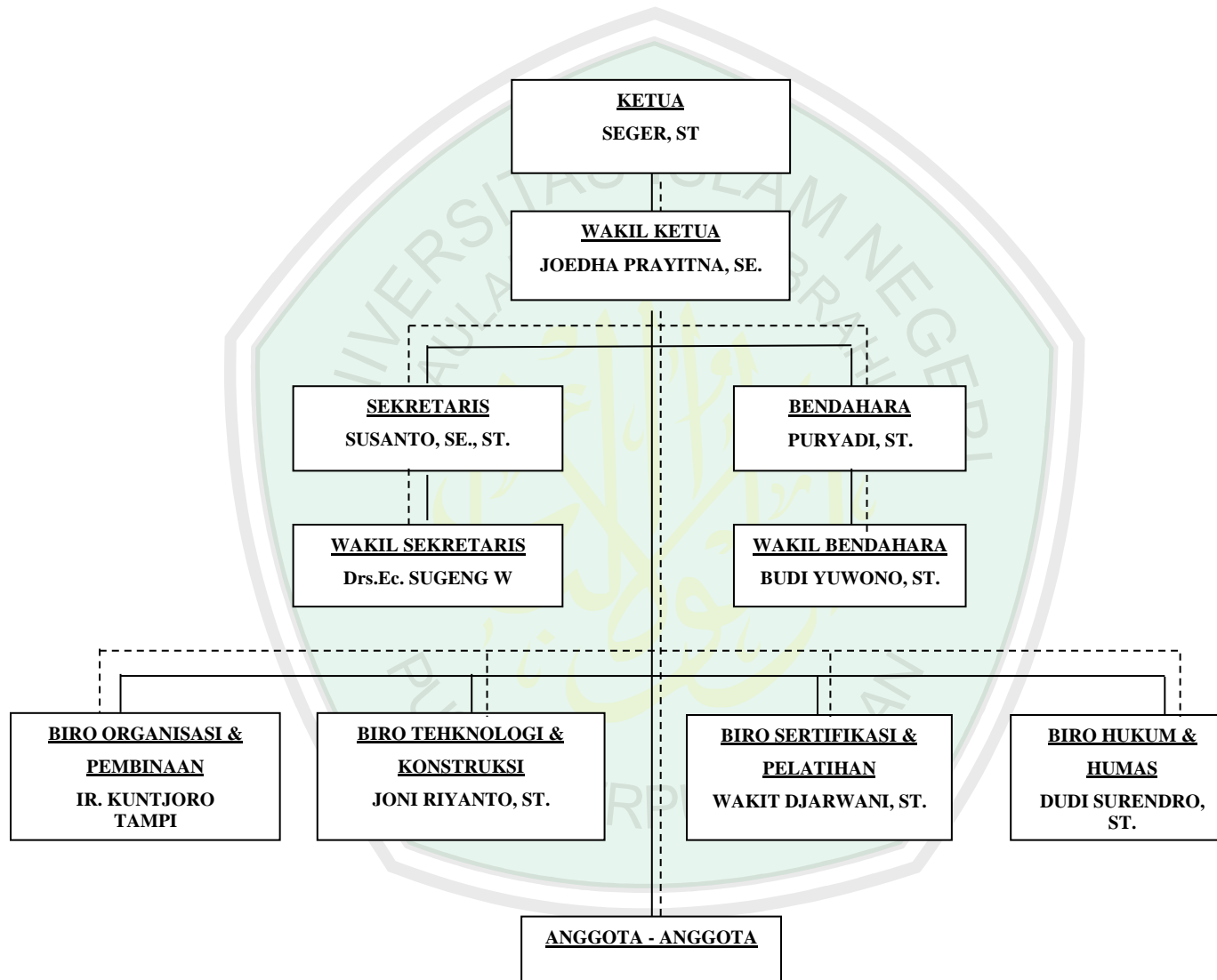
1. Menghimpun pengusaha / perusahaan nasional yang bergerak di bidang jasa konstruksi khususnya bidang Mekanikal, Elektrikal dan Elektronikal di dalam satu wadah organisasi.
2. Berperan dan ikut serta untuk meningkatkan pembangunan nasional.
3. Membimbing, mengarahkan dan memperjuangkan kepentingan anggota demi kelangsungan usahanya.
4. Mendorong terciptanya rasa kesetiakawanan sesama pelaku pasar konstruksi agar dapat dihindari terjadinya persaingan kerja dan usaha yang tidak sehat, sehingga dapat benar-benar tercipta kebersamaan.
5. Aktif mengadakan kerja sama dengan lembaga-lembaga yang terkait dengan badan Usaha Jasa Konstruksi, baik di dalam maupun di luar negeri.

6. Membina dan mengembangkan kemampuan pengusaha jasa konstruksi bidang Mekanikal, Elektrikal dan Elektronikal menjadi tangguh dan profesional, kokoh dan mandiri.
7. Mendorong terciptanya hubungan kemitraan yang sinergis antara pengusaha golongan ekonomi lemah, menengah dan kuat.

3. Struktur Organisasi, Job Discription dan Program Kerja

a. Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah gambaran posisi jabatan dan kaitan (status atau hubungan) antar posisi-posisi (bagian) dalam perusahaan, Sofyan Syafri Harahap (1996:108), adapun struktur kepengurusan dalam DPC PAKLINA Madiun sebagaimana terlihat pada gambar 1 berikut:



b. Job Discription

1. Dewan Pengurus Cabang adalah struktur kepemimpinan tertinggi di dalam ruang lingkup Kabupaten/Kota sebagai penyelenggara roda kehidupan organisasi di tingkat Kabupaten/Kota.
2. Masa jabatan Dewan Pengurus Cabang adalah 3 (tiga) tahun.
3. Dewan Pengurus Cabang sebagai penyelenggara dan penanggung jawab pelaksanaan Musyawarah Cabang, Musyawarah Cabang Luar Biasa, Rapat Kerja Cabang, Rapat Pimpinan Cabang.

1. **Ketua**

Ketua Dewan Pengurus Cabang adalah penanggung jawab tertinggi dan pelaksana tertinggi pengendalian kehidupan organisasi ditingkat Kabupaten/Kota serta bertanggung jawab kepada Musyawarah Cabang atau Musyawarah Cabang Luar Biasa.

2. **Wakil Ketua**

Wakil Ketua bertugas mengganti Ketua ketika ada keperluan dimana Ketua tidak bisa hadir dalam suatu pertemuan penting. Ikut mengawasi jalannya organisasi.

3. **Sekretaris**

Bertugas mencatat atau mendokumentasikan kegiatan-kegiatan yang dilakukan Ketua atau pengurus. Mencatat semua keperluan organisasi baik keperluan di luar organisasi maupun untuk urusan dalam organisasi.

4. **Bendahara**

Mencatat segala pengeluaran dan pemasukan organisasi. Mengeluarkan dana untuk organisasi sepengetahuan pengurus.

5. Biro Organisasi dan Pembinaan

Mengkoordinir dan membina anggota-anggota supaya tetap menjalankan fungsi dan sesuai kode Etik Paklina, memberikan pembinaan terhadap anggota baru.

6. Biro Teknologi dan Konstruksi

Memberikan informasi tentang perkembangan teknologi dan memberikan pengarahan mekanisme konstruksi sesuai peraturan yang berlaku terkait instalasi jaringan listrik.

7. Biro Sertifikasi dan Pelatihan

Mengupayakan atau mendelegasikan pada setiap anggota untuk mengikuti pelatihan dan sertifikasi keterampilan dan ketenagaahlian.

8. Biro Hukum dan Humas

Memberikan perlindungan hukum bagi setiap anggota dan memberikan informasi kepada masyarakat tentang DPC PAKLINA Madiun.

c. Program Kerja

Program kerja DPC PAKLINA Madiun disusun pada saat melaksanakan Rapat Kerja Cabang 1 (RAKERCAB) yang dilaksanakan pada 30 Maret 2011, yang menghasilkan keputusan bersama terkait program yang akan dilaksanakan oleh DPC PAKLINA Madiun berupa program jangka menengah dan program jangka panjang. Berikut adalah hasil dari RAKERCAB 1.

A. PROGRAM JANGKA PENDEK I TRIWULAN II (APRIL – DESEMBER)

1. Legalitas dan Peningkatan Sumber Daya Manusia

- a. Pengurusan Perpanjangan SBUJK sebanyak 8 anggota.
 - b. Mengikuti Pelatihan LPSE/I.T. di Pemkab sebanyak 2 orang.
 - c. Perpanjangan KTA sebanyak 22 (dalam proses).
 - d. Pelatihan/Diklat Jaringan SUTM, GTT, JTR sebanyak 10 anggota.
 - e. Mengikuti E-Proc Instansi lain PLN semisal Pemkab/Kota.
2. Peningkatan Aset DPC
 - a. Pengadaan/Pembelian TV.
 - b. Pengadaan/Pembelian Mesin Fax.
 - c. Pengadaan Modem Internet.

B. PROGRAM JANGKA PENDEK II TAHUN 2011

1. Mengikuti E-Proc PLN.
2. Penambahan Anggota DPC Paklina Madiun 17 anggota menjadi 22 anggota.
3. Legalitas dan Peningkatan Sumber Daya Manusia mengikuti program dari DPD.
4. Raker Cabang DPC Madiun diselenggarakan tanggal 30 Maret 2011.
5. Pembelian Mobil / Inventaris.
6. Kantor DPC.

b. Nilai-Nilai Yang Memotivasi

1. Kode Etik

Dalam menjalankan kinerjanya, setiap anggota PAKLINA memiliki etika dalam bekerja yang telah ditetapkan pada MUNAS PAKLINA 1 yang selanjutnya tertuang dalam PANCA ETIKA PAKLINA yang berisikan:

1. Bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berjiwa Pancasila, memiliki semangat Nasionalisme dan Patriotisme serta memiliki rasa kepedulian sosial yang tinggi.

2. Senantiasa menghormati, mentaati dan mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta selalu berupaya untuk menghindarkan diri dari perbuatan tercela dan tindakan melawan hukum.
3. Menjunjung tinggi nilai etika organisasi, bersikap santun dalam mengembangkan profesi serta bersikap jujur, adil dan bijaksana.
4. Berpikiran maju dalam meningkatkan kemampuan serta bersikap profesional untuk meraih predikat sebagai pengusaha yang tangguh dan mandiri.
5. Selalu menjaga dan meningkatkan rasa solidaritas antar sesama anggota dan kesetiakawanan rekan seprofesi.

2. Logo dan Filosofi PAKLINA

a. Loggo PAKLINA



b. Filosofi PAKLINA

Bingkai segi tiga sama sisi dengan warna biru langit, di tengah melingkar warna kuning dengan simbol petir warna merah dan tepat digaris tengah lingkaran terdapat tulisan PAKLINA melintang dengan dasar warna putih.

ARTI MAKNA LAMBANG

1. Segitiga sama sisi adalah lambang persamaan hak / kewajiban senasib sepenanggungan.

2. Warna biru langit, adalah sibol kesejukan.
3. Lingkaran warna kuning bermakna :

Simbol kebulatan tekak yang pantang menyerah dengan ikatan persatuan dan kesatuan yang kokoh serta semangat kehati-hatian.

3. Gambar petir warna merah merupakan simbol sumber energi listrik.
4. Tulisan PAKLINA melintang dengan dasar warna putih bermakna

PAKLINA lahir dengan dasar ketulusan dan kebutuhan hak dasar untuk hidup. Atribut-atribut PAKLINA lainnya yaitu tentang Bendera organisasi, papan nama organisasi dan lagu hymne serta mars PAKLINA akan ditetapkan oleh Pengurus Pusat PAKLINA pada Peraturan Organisasi.

c. Lingkungan Kerja PAKLINA Madiun

1. Gambaran situasi kerja di DPC PAKLINA Madiun.

Kantor yang terletak di tengah kota, serta memiliki jalur akses yang mudah untuk dijangkau dan diakses dari berbagai jalur merupakan nilai lebih dari pemilihan lokasi kantor yang strategis bertempat pada Jl. Ciliwung No. 97 Madiun. (hasil pengamatan lokasi kantor PAKLINA MADIUN), Situasi kerja yang kondusif ditandai dengan tingkat kebisingan yang minim, serta kondisi sirkulasi udara yang bagus ditandai dari banyaknya ventilasi udara pada kantor PAKLINA, (hasil pengamatan pada kantor PAKLINA Madiun)

Hal ini sesuai dengan pendapat Robbins (2002) tentang kondisi lingkungan kerja fisik yang terdiri dari Suhu, kebisingan,

penerangan dan mutu udara merupakan faktor penyebab stres kerja dan memiliki pengaruh terhadap prestasi kerja.

d. Interaksi Sosial

Penerapan budaya kerja dapat kita lihat dalam pelaksanaan tugas dan kewajiban anggota serta bagaimana para anggota berinteraksi dalam kegiatan sehari-hari.

Dari wawancara diperoleh data sebagai berikut :

“Jika membicarakan tentang kedisiplinan dan hasil kerja anggota tergantung pada SDM .Namun menurut penilaian saya, keduanya sudah cukup baik,.Mengenai hasil kerja seperti yang diharapkan kira-kira hampir seluruhnya pasti selesai walau membutuhkan waktu diluar jam kerja yang ditentukan karena ini merupakan keharusan. Sedangkan kedisiplinan jam kerja pasti disiplin, oleh karena itu apabila anggota tidak dapat memenuhi target atau telat maka pekerjaan akan terbengkalai karena harus ada pihak yang merangkap kerja sehingga akan mengakibatkan service kita pada masyarakat tidak memuaskan.”
(hasil wawancara dengan Anggota PAKLINA, 9 Oktober 2011)

“Kalau mengenai kedisiplinan kerja adalah baik terutama bagi yang bertugas menjaga kantor. Pemanfaatan jam kerja cukup baik bahkan terkadang anggota membutuhkan waktu lebih diluar jam kerja yang ditentukan untuk menyelesaikan tugas yang banyak karena setiap hari pekerjaan harus selesai dan bahkan tidak jarang kita dibantu oleh anggota yang lain. Hal ini sebenarnya bisa diatasi jika para anggota dapat bekerja dengan kreativitas yang tinggi sehingga mempercepat selesainya pekerjaan dengan metode-metode yang baru”
(hasil wawancara dengan Anggota PAKLINA, 9 Oktober 2011)

Kebersamaan yang terjalin antar anggota PAKLINA Madiun sangat terasa pada saat bertemu di kantor dalam acara rapat maupun sedang menyelesaikan persoalan pada pekerjaan, bahkan tidak jarang para anggota melakukan *sharing* maupun diskusi kecil-kecilan untuk memecahkan persoalan yang terjadi pada bidang pekerjaan masing-masing, pertukaran informasi merupakan hal yang sangat wajar dilihat antar anggota PAKLINA Madiun, contohnya, pada saat peneliti melakukan penelitian, ada kejadian yang membuat para anggota gusar, hal

ini dikarenakan beredarnya informasi bahwa pada Area Pelayanan Jaringan (APJ) Ponorogo terdapat CV/ Biro Jasa lain melakukan tindakan “NAKAL” dengan memotong biaya penambahan titik jaringan seperti yang telah disepakati bersama oleh berbagai instansi yaitu: PLN, AKLI, PAKLINA, AKLINDO, karena dapat merugikan serta memicu timbulnya persaingan yang tidak sehat, yang akhirnya diselesaikan melalui rapat anggota dan kemudian permasalahan ini di sampaikan pada PLN APJ Madiun untuk ditindak lanjuti. (hasil pengamatan pada 19 oktober 2011).

4.2.2 Peranan Pemimpin Komunikatif Dalam Membentuk Budaya Kerja

a. Pemimpin Komunikatif

Pola komunikasi yang terbentuk dalam tubuh PAKLINA DPC Madiun merupakan komunikasi 2 arah yaitu gabungan antara komunikasi ke bawah (*downward Communication*) dan juga komunikasi ke atas (*Upward Communication*), Keberhasilan komunikasi di dalam suatu organisasi akan ditentukan oleh kesamaan pemahaman antara orang yang terlibat dalam kegiatan komunikasi. Kesamaan pemahaman ini dipengaruhi oleh kejelasan pesan, cara penyampaian pesan, perilaku komunikasi, dan situasi (tempat dan waktu) komunikasi. Komunikasi organisasi biasanya menggunakan kombinasi cara berkomunikasi (lisan, tertulis dan tayangan) yang memungkinkan terjadinya peyerapan informasi dengan lebih mudah dan jelas. Secara empiris, pemahaman orang akan lebih mudah diserap dan dipahami jika sesuatu tersebut diperlihatkan dibanding hanya diperdengarkan atau dibacakan.

Dan akan lebih baik lagi hasilnya jika sesuatu yang dikomunikasikan tersebut, selain diperlihatkan juga sekaligus dipraktikkan. Seperti digambarkan dari hasil wawancara sebagai berikut.

“Menjalin komunikasi yang baik dengan sesama pengurus maupun anggota. Mau mendengarkan aspirasi dari anggota untuk kemajuan organisasi. Lebih mementingkan kepentingan organisasi dari pada kelompok tertentu di dalam organisasi, sehingga tidak ada istilah pilih kasih di antara anggota”.

(hasil wawancara dengan Ketua PAKLINA, 8 Oktober 2011)

Namun, proses komunikasi tersebut memiliki waktu-waktu tertentu, terutama pada saat rapat yang dilakukan oleh pengurus beserta anggota, dikarenakan kesibukan anggota serta pengurus yang mayoritas terdiri dari orang lapangan yang selalu berada di luar kantor. Seperti digambarkan dalam hasil wawancara dengan anggota PAKLINA sebagai berikut.

Tidak terlalu sering, yang sering dilakukan apabila ada pertemuan rutin, hal inilah yang dimanfaatkan para anggota untuk mengemukakan pendapat mereka.

(hasil wawancara dengan Anggota PAKLINA, 9 Oktober 2011)

Namun dalam menjalankan programnya, pengurus selalu memberikan proses pendampingan kepada anggotanya yang mendapatkan kesulitan.

”Dalam pelaksanaan kerja sehari-hari kadang diperlukan petunjuk lagi baik secara lisan maupun tulisan. Pihak pengurus akan memberikan arahan kepada anggota sampai mengerti. Pengarahan yang diberikan pengurus sesuai dengan pekerjaan anggota. Para pengurus juga akan mendampingi anggota dalam menjalankan pekerjaan, ini dilakukan pihak pengurus agar anggota semakin paham akan tanggung jawabnya akan pekerjaan yang diberikan”.

(hasil wawancara dengan Ketua PAKLINA, 8 Oktober 2011).

Bimbingan dan arahan yang diberikan merupakan salah satu metode komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan kepada anggotanya ketika sedang mengalami kesulitan yang sekaligus ciri dari model komunikasi ke bawah yang dilakukan oleh pimpinan kepada anggotanya, menurut Mulyana (2002:175) bahwa metode yang paling efektif dan paling sering digunakan oleh pimpinan adalah penggunaan kombinasi dari beberapa saluran komunikasi, melalui hal yang bersifat tertulis maupun dalam bentuk lisan sehingga pesan yang tersampaikan kepada anggota akan lebih mudah untuk diingat.

Adanya pertukaran informasi yang baik antara pemimpin dan anggota merupakan wujud bagaimana komunikasi tersebut berjalan dengan lancar, demikian juga informasi yang didapat dari anggota tentang proses komunikasi.

“Pimpinan selalu menjelaskan program atau kegiatan yang sedang dilakukan atau yang akan dilakukan organisasi. Dijelaskan secara rinci sehingga anggota mengerti. Terkadang juga memberikan arahan-arahan yang bisa membantu kami”.

(hasil wawancara dengan Anggota PAKLINA, 9 Oktober 2011)

Seorang pemimpin yang komunikatif cenderung memiliki trik atau langkah-langkah tertentu dalam menjalin komunikasi dengan anggotanya, sehingga dalam melakukan komunikasi, seorang pemimpin akan memperhitungkan dampak dan resiko setelah informasi disampaikan melalui berbagai macam cara atau metode komunikasi, salah satunya adalah melalui komunikasi intern yang memiliki prinsip-prinsip :

- a. Bersifat terbuka

- b. Mendorong anggota untuk mau dan mampu mengemukakan pendapatnya dalam memecahkan masalah serta mendorong untuk tetap melaksanakan aktifitas dan berkreatifitas
- c. Mengembangkan kebiasaan untuk berdiskusi secara terbuka dan mendengarkan pendapat orang lain.
- d. Mendorong para pegawai untuk mengambil keputusan yang terbaik dan mentaati keputusan itu.
- e. Berlaku sebagai pengarah, pengatur pembicaraan, perantara dan pengambil kesimpulan secara redaksional. (Suprihatin, 2004 :1001)

"Rapat dilakukan di saat adanya informasi-informasi terbaru untuk disampaikan dengan anggota. Didalam pertemuan itu para pengurus maupun anggota yang mempunyai permasalahan dipersilahkan untuk mencapaikan apa yang menjadi keluhan, kemudian pengurus mencoba mencari jalan keluar bagi anggota".

"Aspirasi baik dari pengurus atau anggota dibicarakan pada saat pertemuan, anggota atau pengurus yang mempunyai pendapat tentang permasalahan yang terjadi. Aspirasi anggota tentang kemajuan organisasi juga dibicarakan bersama dengan pengurus dan anggota lain demi kemajuan organisasi".

(hasil wawancara dengan Ketua PAKLINA, 8 Oktober 2011)

Setelah pemimpin menerima laporan terkait program yang telah dilaksanakan, tanggapan dari seorang pemimpin adalah hal yang ditunggu oleh pengurus serta anggota, hal ini berkaitan dengan bagaimana langkah pemimpin menentukan kebijakan selanjutnya, seperti diungkapkan oleh Suwardi (1982:4) tentang fungsi kepemimpinan adalah tidak hanya merencanakan langkah kerja bawahan dan target yang harus dicapai, tetapi juga pengawasan sebagai evaluasi

terhadap hasilnya. Yang pertama-tama mengukur hingga dimana kemampuannya dalam memimpin suatu kelompok. Yang kedua menilai hingga dimana para bawahannya itu suka rela mendukung kebijaksanaannya itu. Kemudian menentukan cara perbaikannya terhadap hal-hal yang menyimpang dari rencana. Pengawasan sebagai evaluasi didasarkan kepada standart tertentu sebagai pedoman ukuran. Namun juga seorang pemimpin melakukan diskusi ringan terkait permasalahan dalam laporan yang telah disampaikan.

“Pimpinan selalu mengajak diskusi tentang laporan yang dibuat pengurus atau anggota lain, menanyakan kesulitan-kesulitan apa yang dihadapi dan mencari solusi. Pimpinan memeriksa laporan-laporan yang dibuat para anggota, memberikan catatan apabila ada laporan yang salah dan memberikan saran untuk memperbaikinya”.
(hasil wawancara dengan Anggota PAKLINA, 9 Oktober 2011)

b. Budaya Kerja

Budaya kerja menurut Beach (1993:12) merupakan inti dari apa yang penting dari organisasi, sedangkan menurut Kreitner dan Kinicki (1995: 532) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah perekat sosial yang mengikat anggota dari organisasi. Maka anggota organisasi diharuskan memiliki kesamaan persepsi tentang bagaimana berbudaya dalam organisasi.

“Karena dengan berbudaya kerja yang baik akan tercipta suatu organisasi yang solid dan dapat dipercaya dari semua kalangan. Kepercayaan itu penting bagi suatu organisasi, agar organisasi yang terbentuk bisa tetap eksis di setiap kegiatannya. Kepercayaan dari dunia luar sangat penting untuk kemajuan di masa yang akan datang”.

(hasil wawancara dengan Ketua PAKLINA, 8 Oktober 2011)

“Saling menumbuhkan kepercayaan sesama anggota, saling berkomunikasi yang baik, selalu rutin mengadakan pertemuan, datang di pertemuan rutin PAKLINA DPC Madiun. Kedisiplinan anggota sangat diperlukan untuk menunjang suksesnya organisasi PAKLINA Madiun”.
(hasil wawancara dengan Ketua PAKLINA, 8 Oktober 2011)

Namun, proses pembentukan budaya tersebut membutuhkan jangka waktu yang lama, hal ini dikarenakan proses tersebut memerlukan berbagai elemen pembentuk pola pikir yang dapat mempengaruhi anggota, menurut Siswanto (1996: 4) Proses pembentukan budaya kerja seperti telah dijelaskan diatas memerlukan persyaratan antara lain: *Principle based agreement, An explicit governance process, A behavioral shift, Operating agreement*. Sehingga memungkinkan terbentuknya *Collaborative Work Ethic* yang sesuai dengan tujuan organisasi.

Mengerti dan memahami tujuan organisasi juga merupakan aspek-aspek yang utama dalam proses pembentukan budaya organisasi tersebut, Guna mensukseskan program-programnya, organisasi memiliki patokan dalam melakukan kegiatannya, sehingga organisasi mampu untuk memberikan nilai sukses atau tidaknya suatu program dan tercapainya tujuan organisasi, Sulaksono (1988: 20) berpendapat bahwa organisasi yang sukses pada jangka panjang adalah organisasi yang memiliki kriteria sebagai berikut:

1. Memiliki falsafah yang jelas dan tegas mengenai bagaimana menjelaskan usaha mereka.
2. Memiliki pemimpin organisasi yang sungguh-sungguh dalam membentuk dan menyetel nilai-nilai organisasi

3. Memiliki nilai-nilai organisasi yang dimengerti dan dimiliki bersama untuk seluruh organisasi.

Nilai-nilai yang dimiliki bersama itu mendefinisikan karakter organisasi dan membedakan satu organisasi dengan organisasi lain, yang sering dinamakan budaya kerja organisasi. Dari pendapat beberapa sarjana maka ada beberapa pengertian yang sama berkaitan dengan budaya kerja, yakni:

- a. Keteraturan perilaku yang diamati ketika orang-orang berinteraksi, misalnya bahasa yang digunakan dan diucapkan yang dilakukan sehubungan dengan rasa hormat dan cara bertindak atau bersikap.
- b. Norma-norma yang berkembang dalam kelompok kerja.
- c. Nilai-nilai dominan yang didukung oleh sebuah organisasi
- d. Peraturan-peraturan pergaulan dalam organisasi, cara-cara untuk diterima sebagai warga organisasi
- e. Rasa atau iklim yang disampaikan dalam sebuah organisasi secara fisik dan cara berinteraksi para anggota.

Secara umum penulis menyimpulkan bahwa budaya kerja dalam organisasi adalah perilaku-perilaku organisasi yang harus direfleksikan oleh anggota organisasi yang merupakan pedoman dalam bekerja.

“Tentu saja mengerti apa yang menjadi tujuan organisasi, dan kami sebagai anggota berusaha untuk mentaati peraturan tujuan yang telah disepakati bersama.

(hasil wawancara dengan Anggota PAKLINA, 9 Oktober 2011)

Pada dasarnya keinginan para anggota sama dengan keinginan pemimpin, seperti kondisi dalam lingkungan kerja maupun dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya serta dalam proses pembentukan budaya dalam organisasi

adalah sama. Dalam Liliweri (2004: 11) dijelaskan bahwa organisasi juga dapat dipandang sebagai communities yaitu kumpulan orang-orang yang memiliki gagasan sama dimana gagasan tersebut dapat diubah atau dipertukarkan diantara mereka. Sebuah komunitas bertujuan untuk membangun suatu strategi inti yang bermanfaat ketika anggotanya membicarakan pembagian, perubahan, pertukaran keuntungan dan kerugian yang mereka peroleh dari kerjasama (cooperation) tersebut. Oleh karenanya maka dalam rangka mempertahankan keberlanjutan organisasi sebagai komunitas, perlu diperhatikan "C" words yaitu capability, commitmen, contribution continuity, collaboration, conscience. Jadi organisasi sebagai sebuah komunitas yang bekerjasama dapat dipertahankan kalau seluruh anggota organisasi itu mempunyai kemampuan individual dan kelompok untuk mengerjakan tugas dan fungsi yang telah dirumuskan bersama, untuk melaksanakan tugas dan fungsi tersebut harus ada komitmen yang muncul dari kesadaran kolaborasi sehingga dapat memberikan sumbangan bagi keberlangsungan organisasi (Juanita Brown dan David Issacs dalam Liliweri: 2004:11).

Sementara itu Robbins (1991) mengatakan, organisasi adalah sebuah bentuk kerjasama yang seismik antara sejumlah orang untuk memenuhi tujuan yang telah ditetapkan. Kita sebut kerjasama karena didalamnya terdapat jalinan, hubungan, relasi, dan komunikasi antara sejumlah orang yang mempunyai tugas dan fungsi yang sama atau berbeda-beda lalu membentuk sebuah sistem untuk memenuhi tujuan ideal yang telah disepakati bersama. Budaya kerja akan terbentuk seiring dengan pemahaman anggota terhadap tujuan, sehingga tujuan organisasi selalu dijadikan pedoman akhir dalam melaksanakan pekerjaan.

“Tujuan organisasi biasanya ditanamkan dengan penjelasan, kendalanya kembali pada SDM karena sulit untuk menyamakan persepsi antara satu anggota dengan anggota lainnya yang mempunyai latar belakang pendidikan dan pribadi yang berbeda. Hal ini akan mempengaruhi sejauhmana pemahaman anggota terhadap tujuan organisasi yang berpengaruh terhadap perilaku kerja anggota.”
(hasil wawancara dengan Anggota PAKLINA, 9 Oktober 2011)

Aspek idealitas dalam memahami organisasi cenderung membentuk persepsi pada anggota organisasi dalam menanggapi berbagai hal yang terjadi dalam tubuh organisasi tersebut, seperti diungkapkan dari hasil wawancara adalah:

“Seperti pada organisasi-organisasi lain, tiap bulannya diadakan pertemuan rutin. Para anggota tidak menyalahi peraturan yang ada, terjalin silaturahmi yang baik antara pengurus dan anggota”.
(hasil wawancara dengan Anggota PAKLINA, 9 Oktober 2011)

Dalam upaya membentuk budaya kerja dalam PAKLINA kesulitan-kesulitan atau hambatan seringkali muncul dari anggota maupun pengurus sendiri, berikut hasil wawancara yang menggambarkan kesulitan-kesulitan dalam upaya pembentukan budaya kerja dalam tubuh PAKLINA.

“Kesulitan yang sering dihadapi PAKLINA DPC Madiun adalah masalah waktu luang dari anggota, susah untuk mengumpulkan anggota di hari yang sama. Menyeragamkan pendapat menjadi satu, itu yang mengalami kendala, para anggota banyak yang menyampaikan aspirasi mereka ada yang dengan emosi, ada juga biasa tanpa emosi”.
(hasil wawancara dengan Ketua PAKLINA, 8 Oktober 2011)

4.4 Analisis Dan Interpretasi Data

1. Pemimpin Komunikatif

Pemimpin PAKLINA mengadakan komunikasi pertemuan lewat pertemuan-pertemuan yang diadakan setiap satu bulan sekali. Tidak hanya itu pemimpin juga sering menanyakan kabar dari anggota melalui telepon apabila anggota jarang hadir dalam pertemuan-pertemuan yang diadakan oleh organisasi.

Komunikasi antara Ketua dan Anggota mutlak diperlukan dalam suatu organisasi agar tujuan dapat tercapai. Melalui komunikasi baik itu bawahan maupun atasan dapat mengetahui apa yang seharusnya dilakukan sesuai dengan tugas dan kewajiban yang diembannya. Melalui komunikasi yang baik, pimpinan dapat mempengaruhi dan mengarahkan bawahannya karena komunikasi merupakan salah satu cara untuk menyampaikan informasi. Sebaliknya pihak bawahan juga dapat menyampaikan keluhan serta keinginan pada atasan. Dengan komunikasi yang baik tentunya mendukung terciptanya hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan karena adanya keserasian faham saling pengertian suasana ini akan menciptakan kerjasama yang serasi dan menimbulkan tanggungjawab yang besar dalam melaksanakan tugas.

Komunikasi merupakan salah satu faktor yang paling terpenting dalam suatu perusahaan karena setiap dalam perusahaan membutuhkan informasi yang didapatkan dari orang-orang yang ada dalam suatu organisasi tersebut.

Seorang pemimpin yang komunikatif cenderung memiliki trik atau langkah-langkah tertentu dalam menjalin komunikasi dengan anggotanya, sehingga dalam melakukan komunikasi, seorang pemimpin akan

memperhitungkan dampak dan resiko setelah informasi disampaikan melalui berbagai macam cara atau metode komunikasi, salah satunya adalah melalui komunikasi intern.

Kepemimpinan menurut Terry dalam bukunya Thoha (2003:5) sebagai berikut: Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang lain supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Dari beberapa definisi atau pengertian di atas, maka dapat dilihat adanya tiga unsur pokok dalam kepemimpinan yaitu:

- a. Adanya kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dengan membimbing, mengarahkan dan menggerakkan *action movement opinion, behavior, serta feeling* mereka.
- b. Adanya kemampuan seseorang untuk menciptakan suatu kerjasama yang *favourable* dengan melalui komunikasi yang lancar dan baik.
- c. Adanya tujuan bersama yang ingin dicapai dengan mendayagunakan kemampuan orang lain secara efektif

2. Budaya Kerja

Budaya kerja merupakan cara atau pola yang dipakai oleh seorang anggota atau karyawan dalam menjalankan kegiatan berkerja, sehingga budaya kerja dan budaya organisasi memiliki perbedaan yang sangat kecil namun memiliki efek yang sangat besar dalam proses pencapaian tujuan organisasi Budaya kerja dalam organisasi PAKLINA berupa seringnya anggota datang pada saat pertemuan, anggota mentaati peraturan yang ditetapkan bersama. Pimpinan PAKLINA juga berperan dalam mengajak para anggota untuk aktif dalam organisasi

Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa pimpinan betul-betul menyadari arti pentingnya keterlibatan dirinya dengan bawahannya, dimana dengan keakraban yang tercipta maka bawahan merasa leluasa didalam mengemukakan aspirasi maupun keluhannya. Kendalanya disini adalah pimpinan yang tidak bisa hadir karena adanya jadwal kegiatan yang sama . Sehingga diperlukan skala prioritas. Apabila pimpinan tidak bisa hadir dalam suatu kegiatan maka pimpinan akan mewakilkannya kepada pegawai yang dipercaya untuk menghadiri kegiatan tersebut.

Tanggapan pimpinan terhadap hasil kerja bawahan sangat penting artinya karena dapat diketahui apakah anggota telah melaksanakan pekerjaannya seperti yang telah ditetapkan atau sebaliknya. Tanggapan ini juga sebagai feedbeek (umpan balik) bagi para anggota lain. Diharapkan dengan mengetahui hasil kerjanya, para anggota dapat termotivasi untuk bekerja yang lebih giat lagi.

Feedbeck atau umpan balik diberikan pada saat diadakan rapat rutin atau rapat bulanan. Tanggapan diberikan pimpinan kepada koordinator yang membawahi anggota yang bersangkutan yang nantinya dijelaskan kepada yang melaksanakan tugas tersebut dengan maksud agar pelaksana tugas mengetahui dimana letak kesalahan maupun kekurangannya. Pada saat laporan hasil kerja harian, pimpinan juga memberikan tanggapan (feedbeck) jika memang perlu dilakukan, sehingga apabila terjadi kesalahan dapat segera diperbaiki.

Didalam suatu organisasi , pimpinan organisasi merupakan seorang panutan bagi para bawahannya. Didalam bersikap dan bertingkah laku. Oleh

karena itu jika pimpinan menginginkan para pegawainya untuk dapat berbudaya kerja yang baik maka ia harus memulai dari dirinya sendiri, kemudian pegawai akan melihat, memahami dan menirunya.

3. Analisa faktor penghambat dan pendukung peranan pemimpin komunikatif dalam membentuk budaya kerja.

a. Faktor penghambat dalam membentuk budaya kerja.

Faktor penghambat yang terjadi di PAKLINA, yaitu masalah waktu untuk ikut pertemuan, sehingga sulit untuk membicarakan permasalahan yang terjadi pada anggota.

Kesulitan yang sering dihadapi PAKLINA DPC Madiun adalah masalah waktu luang dari anggota, susah untuk mengumpulkan anggota di hari yang sama. Menyeragamkan pendapat menjadi satu, dan juga anggota yang menyampaikan aspirasi mereka dengan emosi, namun ada juga yang biasa tanpa emosi.

b. Faktor Pendukung Dalam Membentuk Budaya Kerja.

Yang menjadi pendukung dalam pelaksanaan budaya kerja di organisasi PAKLINA adalah pola pemimpin dalam melakukan komunikasi dengan anggotanya. Dengan metode-metode yang digunakan oleh pemimpin dirasa cukup efektif dalam mempengaruhi individu-individu dalam organisasi.

Disisi lain, adanya faktor pendukung dalam pembentukan budaya kerja yaitu faktor lingkungan fisik yang mendukung untuk pelaksanaan kerja yang baik seperti tersedianya peralatan kantor, ruang yang cukup baik, kebersihan kantor yang terjaga, dan lain-lain yang membuat pegawai bersemangat dalam bekerja. Disamping itu juga adanya suasana kekeluargaan yang membuat para pegawai

saling membantu bila ada pegawai yang mengalami kesulitan didalam melaksanakan tugasnya.

